



Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico. ISSN: 2446-6778  
Nº 5, volume 5, artigo nº 77, Julho/Dezembro 2019  
D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v5n5a77>  
Edição Especial

## **DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO SELETIVO DAS EMPRESAS.**

**Joyce Araújo Teixeira**<sup>1</sup>

Graduanda em Administração

**Enildo Junior Ferreira**<sup>2</sup>

Graduando em Administração

**Simone Monteiro**<sup>3</sup>

Mestre em Sistemas de Gestão/Graduada em Administração

**Felipe Luiz de Souza Rodrigues**<sup>4</sup>

Graduando em Administração

**Danielle Alves Fortuna Pussiareli**<sup>5</sup>

Mestre em Engenharia de produção/Graduada em Administração

### **RESUMO**

As organizações buscam cada vez mais profissionais dispostos a mostrar suas habilidades e diferenciais competitivos. Dessa forma, um processo de seleção adequado permite a escolha do candidato certo para a vaga, minimizando os possíveis erros na contratação. O processo seletivo aliado à dinâmica de grupo permite uma visão objetiva do comportamento do profissional e suas características. A dinâmica de grupo no processo seletivo é importante, pois, apenas uma entrevista convencional não proporciona informações

<sup>1</sup> Centro Universitário Redentor, Administração, Itaperuna, RJ, joycearaujoadm@icloud.com

<sup>2</sup> Centro Universitário Redentor, Administração, Itaperuna, RJ, enildo.jr@hotmail.com

<sup>3</sup> Centro Universitário Redentor, Administração, Itaperuna, RJ, simonemonteiro.a@gmail.com

<sup>4</sup> Centro Universitário Redentor, Administração, Itaperuna, RJ, felipee\_carrerette@hotmail.com

<sup>5</sup> Centro Universitário Redentor, Administração, Itaperuna, RJ, danipussiareli@bol.com.br

suficientes para a avaliação do perfil do candidato. O presente artigo aborda de forma objetiva o uso da dinâmica de grupo no processo seletivo apresentando sua importância nas empresas, as vantagens e os tipos de dinâmica utilizados. Para efetivação desse artigo foi realizada pesquisa bibliográfica utilizando autores renomados como: Chiavenato, Andrade, Lotz e Burda, Caxito, entre outros.

**Palavras-chave:** Processo seletivo; Dinâmica de grupo; Recursos humanos; Empresas.

## **Abstract**

Organizations are increasingly looking for professionals willing to showcase their skills and competitive differentials. Thus, an appropriate selection process allows you to choose the right candidate for the job, minimizing possible errors in hiring. The selection process combined with group dynamics allows an objective view of the professional's behavior and its characteristics. The group dynamics in the selection process is important, because only a conventional interview does not provide enough information to evaluate the candidate's profile. This article objectively addresses the use of group dynamics in the selection process, showing its importance in companies, the advantages and the types of dynamics used. To carry out this article, a bibliographic search was performed using renowned authors such as Chiavenato, Andrade, Lotz and Burda, Caxito, among others.

**Keywords:** Selective process; Group dynamic; Human Resources; Companies.

## **1. INTRODUÇÃO**

O processo seletivo tem grande influência nas organizações, pois tem intuito de selecionar perfis adequados, com talentos e capacidades para atender as necessidades da empresa (ANTUNES et al, 2016).

Para Lotz e Burda (2015, p.123): “O processo de seleção tem por objetivo colocar o colaborador certo, no lugar certo, cumprindo importante papel para que a organização seja bem-sucedida em seus propósitos”.

Nos dias de hoje, as pessoas precisam de várias habilidades para ocupar uma vaga no mercado de trabalho, porém, somente em uma entrevista de emprego convencional não é possível notar totalmente o perfil do candidato. Segundo Cabral (2010)

A dinâmica de grupo no processo de seleção possibilita uma melhor avaliação dos

candidatos e uma antecipação de como será o seu comportamento.

A expressão dinâmica de grupo criada por Kurt Lewin (ANDRADE, 2010), é uma etapa em que os candidatos interagem uns com os outros para desenvolverem uma tarefa em equipe e mostrar habilidades individuais requeridas para o cargo concorrido.

Segundo Dias e Neto, (2012, p.12-13): “As dinâmicas grupais auxiliam no diagnóstico, na avaliação e no desenvolvimento de grupos, porém sua aplicação deve ser sempre cuidadosa.” É fundamental que o dirigente conheça adequadamente a técnica da dinâmica que será utilizada no processo de seleção (ANDRADE, 2010), já que as pessoas que ali são escolhidas estarão se integrando e representando determinado cargo da empresa. É indispensável que o processo de seleção dentro das empresas seja executado com êxito e por profissionais qualificados.

O presente artigo tem como objetivo mostrar a importância da aplicação da dinâmica de grupo no processo seletivo nas empresas, como uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisões. O tema se justifica pelo fato de que um processo seletivo com a aplicação da dinâmica de grupo permite que os resultados sejam mais claros, demonstrando que o processo pode ser mais rápido e eficiente, pois, minimizam os possíveis erros na contratação. Chiavenato (2009) diz que os erros podem ser reduzidos, pois o próprio candidato verifica se o cargo é adequado pra ele ou não por já passar por uma simulação do que poderá enfrentar.

Com a finalidade de comprovar que a etapa Dinâmica de grupo no processo seletivo é uma ferramenta importante que auxilia o processo com resultados mais precisos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica utilizando livros e artigos que abordam o tema.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Processo de seleção**

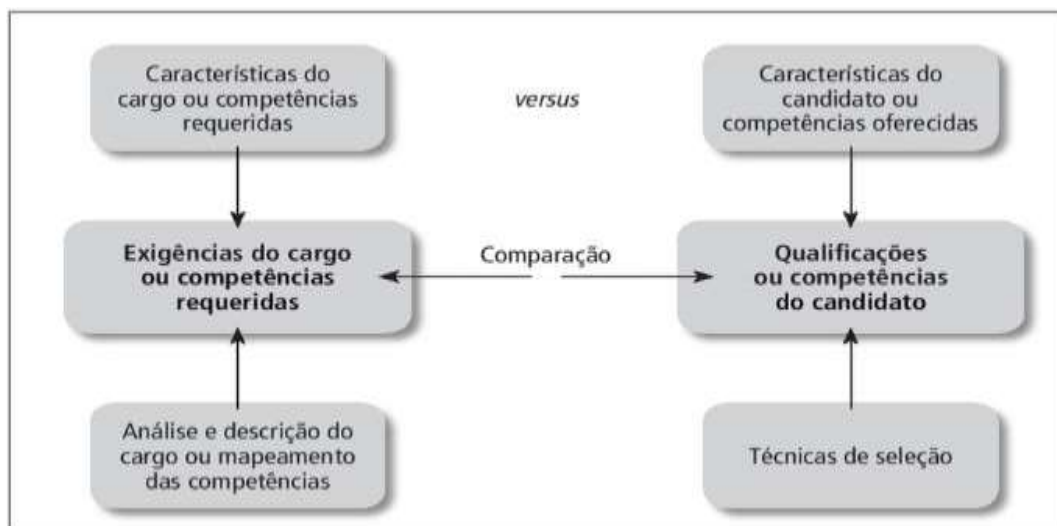
O processo seletivo é iniciado após o recrutamento, sendo uma etapa nas empresas que tem como o objetivo selecionar o perfil mais adequado para a vaga disponível, levando em consideração as exigências do cargo (CAXITO, 2008).

Atualmente o mundo dos negócios possui uma concorrência forte, com isso para uma empresa obter sucesso, é necessário que haja uma eficiência dos recursos humanos

na hora da contratação dos candidatos. É importante antes do processo de seleção, fazer uma análise do que a empresa realmente precisa e escolher a melhor técnica pra analisar o candidato, pois será o selecionado que vai auxiliar no sucesso da empresa (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005). Para Chiavenato (2010, p.42-43):

Seleção de pessoas é uma comparação entre as qualificações ou as competências de cada candidato e as exigências do cargo ou as competências requeridas pela empresa, e é também uma escolha, dentre os vários candidatos comparados, daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago.

A figura a seguir mostra as características supracitadas:



**Figura 01 – A seleção de pessoal como uma comparação.**

Fonte: Chiavenato (2010, p.43)

A comparação funciona como uma inspeção de qualidade que tem suas tolerâncias, os candidatos que se enquadram com os resultados esperados em relação ao cargo e características e/ou competências são aprovados, porém, a resposta final sobre a escolha ou rejeição depende de quem solicita (CHIAVENATO, 2009).

Algumas situações, segundo Lotz e Buda (2015) podem ser observados no momento de analisar os candidatos, sendo:

- O perfil do candidato não se adequar aos requisitos da vaga;
- O candidato ser muito qualificado para o cargo ofertado,

podendo, por esse motivo ser eliminado do processo seletivo, pois em algum momento pode receber oportunidades de emprego de acordo com o seu perfil, provocando um novo processo seletivo;

- E por último temos o perfil que se enquadra com as características e requisitos estando adequado para ocupar o cargo.

### **2.1.2. Etapas do processo seletivo**

Segundo Academia Pearson (2010) o processo seletivo é construído por cinco etapas, são elas: Delineamento do perfil do cargo; triagem; seleção; encerramento do processo; e avaliação do processo.

- Delineamento do perfil do cargo:

Essa etapa é onde se descreve os detalhes sobre a vaga que está sendo solicitada e as características que o candidato deve obter para participar do processo. É importante deixar claro as responsabilidades, as tarefas, para que o futuro ocupante esteja preparado (ACADEMIA PEARSON, 2010).

- Triagem

Pode-se também citar essa etapa como pré-seleção, pois é nela que os candidatos que tenham grandes chances de aprovação cheguem até o processo de seleção. A técnica de triagem mais básica são as análises de currículo, mas também podem utilizar um questionário ou entrevista de triagem. (Academia Pearson, 2010) “Estágio composto por ações voltadas para eliminação de candidatos não qualificados. Pode ser desenvolvido tanto pelos recrutadores em uma pré-seleção, como pelos selecionadores, por meio da aplicação de técnicas de seleção” (ALMEIDA, 2004 apud CAXITO, 2008 p.40).

- Seleção

Após passar pelo processo de pré-seleção, se inicia a seleção dos candidatos que podem variar de acordo com o cargo, empresas e com o dirigente (Academia Pearson, 2010). Depende do dirigente qual técnica de seleção será aplicada para melhor identificar as características e habilidades dos candidatos (ALMEIDA, 2004 apud CAXITO, 2008).

- Encerramento do processo

O RH tem como responsabilidade dar o resultado sobre o processo seletivo para

os candidatos que foram aprovados ou não. Alguns recrutadores deixam de retornar, esquecendo que os candidatos também se dedicaram para participar no processo seletivo (Academia Pearson, 2010).

- Avaliação do processo

Para saber se os processos de seleção estão sendo realizados de forma correta, é necessária uma avaliação do que foi realizado. Existem várias formas para avaliar o processo, mais em geral costumam medir o tempo que demoram a executar e quais seriam as quantidades de pessoas até chegar à etapa final; o custo, ou seja, qual o valor de investimento no processo seletivo de forma direta ou indiretamente, e a qualidade, pois, sobretudo o processo seletivo tem que trazer os melhores talentos para a organização (Academia Pearson, 2010).

Abaixo a figura 2 demonstra as etapas do processo seletivo citadas.



**Figura 02 – As Etapas do processo seletivo.**

Fonte: Academia Pearson (2010, p.111).

### 2.1.2.3. Técnicas de seleção

As técnicas de seleção propriamente dita são escolhidas com o intuito de somar na avaliação do candidato para minimizar os erros de contratação que não se enquadram nos requisitos exigidos pelo cargo. Lotz e Burda (2015, p.134) dizem que as “Técnicas de seleção são instrumentos utilizados e aplicados para identificar as características do candidato e verificar se essas são compatíveis com o cargo”.

As técnicas serão apresentadas em seguida de forma breve, porém, a técnica dinâmica de grupo será mais especificada no capítulo 3 por se tratar do objetivo e foco do artigo.



De acordo com Chiavenato (2009) pode-se classificar as técnicas de seleção em

cinco etapas:

a. Entrevistas

As entrevistas são as técnicas mais utilizadas pelas empresas e são adequadas de acordo com os momentos do processo de seleção. Auxiliam na verificação das experiências do candidato e suas atitudes perante situações (CAXITO, 2008).

b. Provas de conhecimentos ou de capacidade

Analisa as habilidades e os conhecimentos dos candidatos relacionados à função que será efetuada. “As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudo, da prática ou do exercício” (CHIAVENATO, 2009 p.138).

c. Testes psicológicos

Os testes psicológicos tem o objetivo de avaliar o comportamento do candidato no desenvolvimento das atividades, suas competências, aptidões, habilidades (FARIA, 2015).

d. Testes de personalidade

Esses testes permitem demonstrar as características dos candidatos possibilitando o dirigente a avaliar e verificar se estão adequados com o cargo que será ocupado, podendo ser determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Os testes de personalidade podem ser realizados somente por um psicólogo. (CHIAVENATO, 2009).

e. Técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo

O teste de simulação coloca os candidatos frente às situações que podem ser vivenciadas em ambiente de trabalho, desenvolvido em grupos. São utilizados como ferramenta para complementar no diagnóstico do candidato, permitindo com que o próprio já verifique as situações que podem enfrentar (CHIAVENATO, 2009). “São dinâmicas de grupo que avaliam o comportamento do candidato numa simulação mais próxima do real” (FERNANDES, 2011 p.41).

### 3 DINÂMICA DE GRUPO

### 3.1. CONCEITO

A dinâmica de grupo surgiu nos Estados Unidos em 1936 como um campo de pesquisa sendo utilizado pelo psicólogo Kurt Lewin. De acordo com Cabral (2010) ele realizou uma pesquisa experimental e os resultados mostraram que a cooperação dos indivíduos trabalhando em grupos são muito maiores pelas quais era líder autocrático. Sendo assim, a dinâmica de grupo foi se desenvolvendo e ganhando formas diferentes para ser abordada. Essa técnica tem sido utilizada no processo seletivo pelo fato de obter muitas informações importantes sobre os candidatos. (ALMEIDA, 2004 apud CABRAL, 2010).

Dinâmica de grupo significa colocar um grupo de pessoas em equipe mostrando suas habilidades e comportamento diante aos desafios, vivenciando situações que podem enfrentar em seu futuro ambiente de trabalho e avaliando como o candidato irá solucionar ou agir.

Para Andrade (2010, p.17):

Dinâmica de grupo é uma técnica que significa colocar um grupo de pessoas em movimento através de jogos, brincadeiras, exercícios, quando são vivenciadas situações simuladas, proporcionando sensações da vida real, nas quais os participantes poderão agir com autenticidade, buscando aperfeiçoamento de sua conduta, em situação de auto-avaliação.

Através da dinâmica as informações que foram obtidas irão contribuir e completar as técnicas que foram aplicadas anteriormente, trazendo um resultado mais exato sobre o candidato que será contratado para o cargo concorrido (RABAGLIO, 2001 apud CABRAL, 2010).

No processo seletivo das empresas a dinâmica de grupo possui grandes vantagens como: adiantamento da escolha do candidato; aproximação do candidato com o RH; visão ampla sobre o candidato confirmando ou excluindo dúvidas que existiam nas técnicas anteriores; maior transparência, pois o candidato está sendo avaliado por mais de um selecionador (ANDRADE, 2010).

As dinâmicas de grupo são mais utilizadas em cargos como gerência, supervisão, direção, vendas, compras, por se tratar de cargos que tem mais relacionamentos interpessoais. Sua aplicação reduz os erros que podem ser encontrados no processo seletivo e possibilita que o próprio candidato verifique se o cargo é adequado pra ele ou não, por já vivenciar uma situação que poderá enfrentar em seu futuro cargo (CHIAVENATO,

2009).

Portanto, a dinâmica de grupo é adequada para avaliar e observar diversas características dos candidatos, tais como, por exemplo: liderança, iniciativa, comunicação, criatividade, capacidade para analisar, julgar, argumentar, lidar com pressões ou situações de conflitos etc... (GIL, 2001 apud CABRAL, 2010). Contudo, essa técnica deve ser aplicada para observar e identificar comportamentos do perfil que estão definidos nas competências do cargo (RABAGLIO, 2001 apud CABRAL, 2010).

### **3.1.2. Tipos de dinâmica de grupo**

Existem diversos tipos de dinâmica de grupo, de acordo com Almeida (2004, p.76 apud Cabral, 2010, p.24) são eles:

- a) vitalizadoras - denominadas também de vivências iniciais, atividades de quebra-gelo ou de aquecimento do grupo. Têm como objetivo elevar a motivação do grupo, preparando-o para a ação;
- b) harmonizadoras - visam relaxar os participantes, podendo ser utilizada antes de exercícios que exijam concentração do grupo;
- c) exercícios de dinâmica principal - são vivências que trabalham com habilidades e comportamentos específicos do grupo que serão objeto de avaliação, tais como: liderança, motivação, comunicação, assertividade, colaboração, percepção, entre outros comportamentos. Um exercício de dinâmica pode trabalhar com mais de um comportamento;
- d) jogos empresariais: o jogo é uma disputa, além de possuir regras que o grupo deve seguir, determina-se o alvo que deverá ser atingido e os critérios para definir o ganhador. Possibilita ao grupo trabalhar vários aspectos do comportamento;
- e) simulação: será testado o nível de conhecimento prático ou mesmo teórico em simuladas que lembram muito bem situações do cotidiano da organização.
- f) dramatização: representação de papéis que serão vivenciados na situação real. Diferentemente dos itens anteriores, nas dramatizações o candidato irá desempenhar papéis que não refletem o seu "eu", pessoal e profissional.

### **3.1.2.3. Condução da dinâmica de grupo**

A dinâmica de grupo é dirigida pelo facilitador que deverá ser auxiliada por observadores. O facilitador é o selecionador de pessoal que deve orientar os candidatos com informações e instruções objetivas, controlando o ritmo da dinâmica e auxiliando os candidatos. É ele quem determina o número mínimo e máximo de candidatos que podem participar da dinâmica de grupo. (RABAGLIO, 2001 apud CABRAL, 2010). Durante o processo ele deve

se manter neutro, não deixando transparecer concordância ou discordância em relação ao

que está sendo feito. No final o facilitador junto com os observadores faz uma análise para decidir quais candidatos permanecem no processo (GIL, 2001 apud CABRAL, 2010).

O observador é quem fica responsável por realizar as anotações de acordo com o desempenho dos candidatos, se tornando uma pessoa estratégica para a decisão do preenchimento da vaga. Dessa forma, o papel do observador é observar e registrar o comportamento dos candidatos (RABAGLIO, 2001 apud CABRAL, 2010).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho aqui apresentado se propôs em apresentar o uso da dinâmica de grupo no processo seletivo apresentando sua importância nas empresas, as vantagens e os tipos de dinâmica utilizados. A utilização da técnica da dinâmica de grupo se deve aos trabalhos de Kurt Lewin para um melhor conhecimento dos fenômenos sociais. A iniciativa da realização do estudo foi o da técnica dinâmica de grupo trazer uma melhor precisão do perfil do candidato que, no entanto uma entrevista convencional não é capaz de nos proporcionar. O processo de seleção procura escolher através de um procedimento conveniente, um candidato que atenda as necessidades da empresa com as competências exigidas pelo cargo. As principais técnicas de seleção que são utilizadas pelos profissionais de recursos humanos são análises de currículos, entrevistas, assim como diversos testes que são aplicados para obter o máximo de informações sobre os candidatos, inclui-se também, a técnica dinâmica de grupo, que reúne os candidatos em grupo e coloca em situações mais próximas do real em que tenha que demonstrar sua maneira agir em grupo. Ao analisar os dados de todos os candidatos observados, a escolha deve ser para o que chegar mais próximo das atividades a serem desempenhadas e mais sintonizadas com a cultura da organização que irão se integrar. Todas as etapas da dinâmica de grupo são importantes para a seleção do melhor candidato, sendo assim, foi possível alcançar os objetivos propostos para o trabalho, da realização de um estudo bibliográfico sobre o tema da dinâmica de grupo no processo seletivo das empresas, conhecendo melhor a forma pela qual as organizações aplicam a técnica da dinâmica de grupo. Esse trabalho oferece aos interessados uma discussão sobre o tema que poderá contribuir com futuras experiências.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, G. et al. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. **ENCITEC**, mai. 2016. Disponível em: <[https://fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle\\_eventos/ce\\_producao/20161022-110237\\_arquivo.pdf](https://fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-110237_arquivo.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- ANDRADE, Suely Gregori. **Teoria e prática de dinâmica de grupo: Jogos e exercícios**. 5 ed. São Paulo, SP: Casapsi, 2010. 17-21-22 p.
- CABRAL, THAÍSA MARIA DE FARIA. Dinâmica de grupo no processo de seleção. **UNICEUB**, Brasília, DF, jun. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9917/1/9951072.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2019.
- CAXITO, Fabiano De Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba, PR: IESDE, 2008. 39-40 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 7 ed. Barueri, SP: Manole Ltda, 2009. 109-126-138-149-155 p.
- CHIAVENATO., Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4 ed. Barueri, SP: Manole Ltda, 2010. 42-43 p.
- DIAS, Maria Sara De Lima; NETO, Pedro Moreira Da Silva. **Dinâmica de grupo: aspectos teóricos e práticos**. 1 ed. Petrópolis, RJ: Vozes Ltda, 2012. 12-13 p.
- FARIA, Maria Helena Alves De. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo, SP: Pearson Education, 2015. 54 p.
- FERNANDES, Daniele Mota. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS. **TECSOMA**, PARACATU, nov. 2011. Disponível em: <[http://www.tecsoma.br/tcc\\_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf](http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2019.
- GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA., Jailson De Oliveira. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO. **UNIPAR**, TOLEDO, v. 6, n. 2, jul./dez. 2005.
- LOTZ, Erika Gisele; , Jocely Aparecida Burda.. **Recrutamento e seleção de talentos**. 1 ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2015.-123-125-134-148 p.
- PERSON, Academia. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo, SP: Person Education, 2010. 102-103-106-108-111 p

## Sobre os autores

**Joyce Araújo Teixeira:** Aluna graduanda do curso Administração da IES UniRedentor. E-mail: [joycearaujoadm@icloud.com](mailto:joycearaujoadm@icloud.com)

**Enildo Junior Ferreira:** Aluno graduando do curso Administração da IES UniRedentor. E-mail: [enildo.jr@hotmail.com](mailto:enildo.jr@hotmail.com)

**Simone Monteiro:** Graduada em Administração. Especialista em Gestão Estratégica em RH, Mestre em Sistemas de Gestão – UFF, [simonemonteiro.a@gmail.com](mailto:simonemonteiro.a@gmail.com)

**Felipe Luiz de Souza Rodrigues:** Aluno graduando do curso Administração da IES UniRedentor. E-mail: [felipee\\_carrerette@hotmail.com](mailto:felipee_carrerette@hotmail.com)

**Danielle Alves Fortuna Pussiareli:** Mestre em Engenharia de Produção, Graduada em Administração. E-mail: [danipussiareli@bol.com.br](mailto:danipussiareli@bol.com.br)